تحذير من الناشر: يمنع نقل أي جزء من هذه النشرة بدون إذن كتابي من الناشر ويشمل الحظر: التصوير والنقل لأغراض التوزيع وتستثنى منه الإشارات السريعة والمقتطفات في الصحافة والرسائل والبحوث الجامعية.

الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

مايو
آيـــار
(2004 م)
ربيع الأول
(1425 هـ)
السنة الثانية عشرة
العـدد التاسع
الـعدد 273

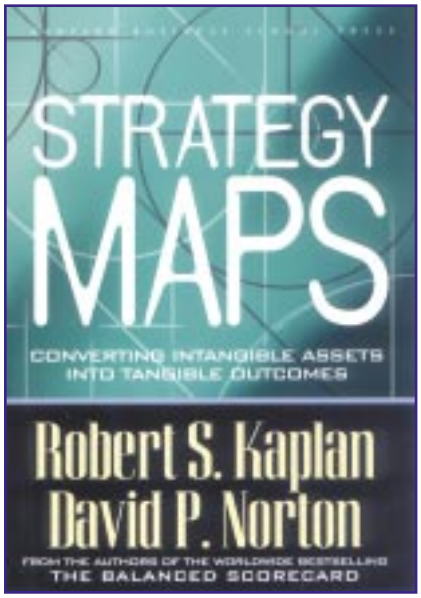
nasim@edara.com
رئيس التحرير: نسيم الصمادي
www.edara.com

إدارة إستراتيجية

الخرائط الإستراتيجية

تحويل الأصول المعنوية إلى نتائج فعلية

تأليف : روبرت كابلان - ديفيد نورتون



انشأنا مؤسسة كابلان- نورتون عام 1990، وبدأنا مشروعا بحثيا واستشاريا ضخما. ومع ذلك فقد كنا مغمورين وغير معـــروفين في مجال الإدارة والاستشارات. لكننا ركزنا على هدف محدد، وهو: اكتشاف طرق ومؤشرات جديـــدة لقيـــاس الأداء المؤسسي Organizational Performance.

لقد كان هذا هو تخصصنا النظري الذي درسناه وأحببناه والتزمنا به.في مطلع التسعينيات سادت موجة قياس الأداء المؤسسي والمقارنة المرجعية. كانت المؤسسات تعتمد في قياس أدائها على مجموعة من المؤشرات المحاسبية والمالية. إلا أننا أحسسنا بأن نقصا وقصورا من نوع ما يعتري هذه المؤشرات.

اكتشفنا أنه من الخطأ أن تكتفي الإدارة والمديرون بالمؤشرات المحاسبية لقياس أداء المؤسسات.

كان هذا مصدرا لقلقنا وإلهامنا معاً. ومع تتابع أبحاثنا ودراساتنا تأكدنا من وجود قصور ونقص في المقاييس والمؤشرات المحاسبية والمالية. وسرعان ما وجدنا أنفسنا أمام مسئولية بحثية وإدارية ورسالة كرسنا حياتنا لها، وهي :

"ابتكار مؤشرات ومقاييس جديدة تعوض القصور وتزيل النقص القائم في المؤشرات المحاسبية والمالية".

هذا هو ما حققناه - بل وأكثر منه - في ابتكارنا لطريقة كابلان-نورتون لقياس الأداء المؤسسي.

فكيف حدث هذا وما هي تفاصيل هذه الطريقة الفريدة في قياس الأداء المؤسسي، وكيف تستخدمها لتطوير مؤسستك؟

عميلنا العزيز:

"خلاصات" مشمولة باتفاقيات حقوق الملكية، وهي تصدر عن مؤسسة ممولة ذاتيا وهادفة للربح. تصويرك لها دون موافقتنا، محرم شرعا، ويعرضك للمساءلة القانونية. يمكنك الاتصال بأحد مكاتبنا وشراء الكميات التي تريد بأسعار خاصة، وذلك حماية لحقوقنا وحفاظا على مبادىء الإدارة الصحيحة.

القارىء الأمين:

لا نشك في ولائك لنا ومحافظتك على حقوقنا. نرجوك أن تمتنع عن قراءة "خلاصات" مصورة وأن تطلب نسخة أصلية أنت تستحقها.
نحن نتوقع منك أن تتصل بنا وتخبرنا بأية مخالفات تقع بين يديك أو يتنامى علمها إلى مسمعيك أو تراها بعينيك.

كل يغني على ليلاه

عندما بدأنا عملنا لقياس أداء المؤسسات كانت لدينا قناعة أساسية مؤداها: "أنه من الخطأ اختصار أداء المؤسسات في الأرقام والتدفقات التي تدخل وتخرج من قسم الحسابات فقط. فأداء المؤسسات أكبر من هذا وأشمل وأعمق وأكثر تعقيدا."

ولكي نلم بكل أبعاد الصورة بدأنا نعقد لقاءات مع مديري الأقسام المختلفة في المؤسسات لنتعرف على وجهات نظرهم في أداء مؤسساتهم. فكانت المفاجأة أن وجدنا كل قسم ينظر إلى أداء المؤسسة من زاوية تختلف عن الزوايا التي تسود في بقية الأقسام. فبدأنا نجمع وجهات النظر المختلفة وصنفناها وميزنا بينها فوجدناها تنقسم إلى أربع وجهات نظر أساسية هي:

1- **وجهة نظر الحسابات**: وهي تنظر إلى أداء المؤسسة من خلال المؤشرات المالية وتعتمد على أرقام الإيرادات والمصروفات.

2- **وجهة نظر الإنتاج**: وتنظر إلى أداء المؤسسة من خلال مؤشرات التشغيل وكفاءة العمليات.

3- **وجهة نظر التسويق**: وتنظر إلى أداء المؤسسة من خلال مؤشرات السوق وإدارة العملاء.

4- **وجهة نظر التدريب**: وتنظر إلى أداء المؤسسة من خلال مؤشرات النمو ومنحنيات التعلم والكفاءات المحورية مقارنةً بالمنافسين.

من هنا رأينا أن الحل الأشمل والأكمل لقياس أداء المؤسسات لا يكون بالاقتصار على وجهة نظر واحدة وإلغاء وجهات النظر الثلاث الأخرى. بل بالاعتماد على وجهات النظر الأربع والجمع بينها والتوفيق بين مؤشراتها في إطار واحد؛ شامل ومتكامل.

أطلقنا على هذا الإطار المتكامل "طريقة كابلان-نورتون لقياس الأداء المؤسسي". فهذه الطريقة تقوم على "تعزيز وتطعيم المؤشرات المحاسبية بمؤشرات إضافية من مختلف مجالات وأنشطة المؤسسية الأخرى."

كل قسم ينظر إلى أداء المؤسسة من زاوية تختلف عن الزوايا التي تنظر منها بقية الأقسام.

تأتي هذه المؤشرات الجديدة من مجالات التشغيل والتسويق والتدريب. إذ تهدف طريقة كابلان-نورتون إلى تقديم مؤشرات أداء متكاملة تمكن المديرين من فهم كافة أبعاد الأداء الفعلي في مؤسساتهم، دون تبسيط أو تفريط.

وهذه هي المراحل التي مرت بها طريقة كابلان-نورتون:

المرحلة الأولى: من مؤشر وحيد إلى مؤشرات متكاملة

شملت المرحلة الأولى تحول الاستراتيجية الإدارية من الاعتماد على المؤشرات المحاسبية وحدها، إلى إضافة مجموعة من المؤشرات غير المحاسبية. وقد أطلقنا على هذه المجموعة **"المتوازنة الرباعية لتسجيل الأداء"**.

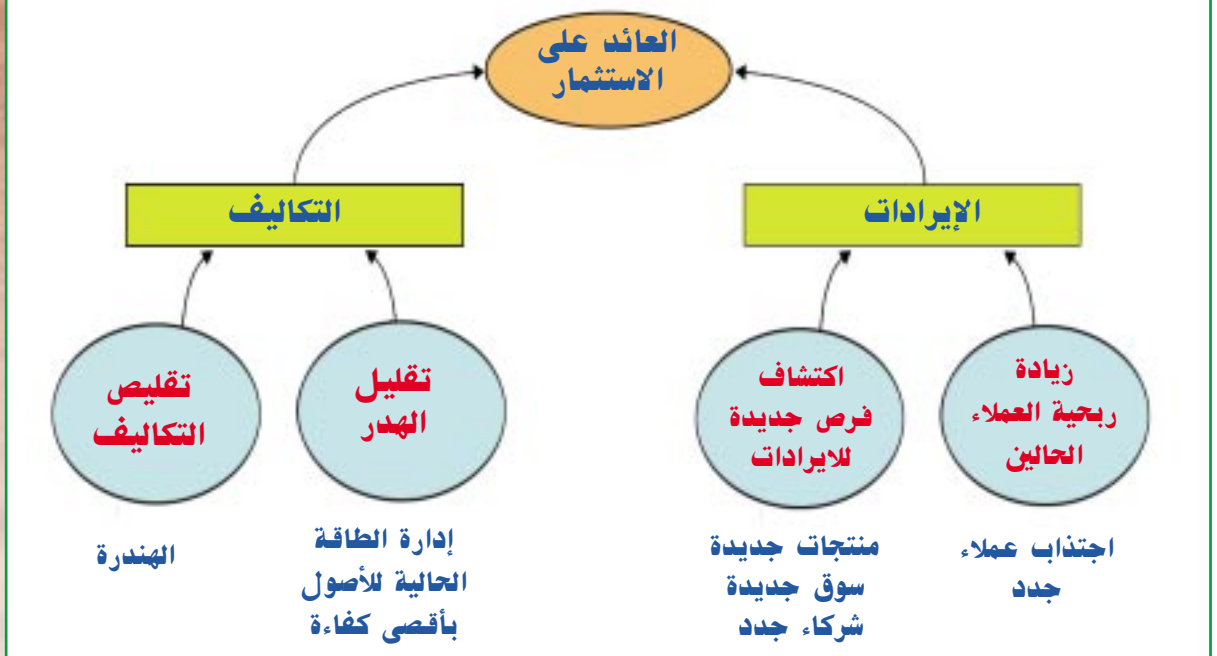
متوازنة تسجيل الأداء
Balanced Scorecard

خلال سنة من تأسيس مشروعنا البحثي تمكنا من ابتكار متوازنة تسجيل الأداء الرباعية. وأطلقنا عليها هذا الاسم لأنها تستند في قياس أداء المؤسسة إلى أربعة من المؤشرات المتوازنة والمتكاملة هي:

1- **مؤشرات محاسبية**: تقيس قدرة المؤسسة على إدارة التدفقات المالية والسيولة النقدية.

2- **مؤشرات تسويقية**: تقيس كفاءة المؤسسة في إدارة العملاء.

1 مؤشرات الأداء المالي



3- مؤشرات تشغيلية: تقيس قدرة المؤسسة على إدارة الإنتاج والعمليات.

4- مؤشرات تدريبية: تقيس كفاءة رأس المال البشري في المؤسسة وقدرتها على التعلم والتقدم.

(انظر الرسم رقم (1)

ما لا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته

كان هدفنا من تطوير متوازنة تسجيل الأداء الرباعية متواضعاً جداً. استهدفنا تقديم مقاييس ومؤشرات متكاملة لتأكيد سير المؤسسة على الطريق الصحيح. وكان شعارنا في هذه المرحلة هو: "ما لا يمكنك قياسه لا يمكنك إدارته". وهذا يعني أنه من الخطأ أن يهمل المدير قياس مؤشرات التشغيل ويكتفي مثلاً بقياس مؤشرات التسويق. لا بد من الإحاطة بأبعاد الأداء المتكامل للمؤسسة، بالاستناد إلى مجموعة من المؤشرات المتكاملة والمتوافقة التي تغطي كافة المجالات المؤسسية الأربعة وهي: (المالية - التشغيلية - التسويقية - التدريبية) ودون الاقتصار على مؤشر وحيد لقياس الأداء. تلخصت وظيفة متوازنة تسجيل الأداء في أربعة أهداف هي:

- ترجمة أداء المؤسسة إلى أشكاله الأربعة المتكاملة من تمويل وتشغيل وتسويق ونمو.
- ضمان توازن وتوافق الأبعاد الأربعة لأداء المؤسسة من خلال توازن وتوافق مؤشرات قياس هذا الأداء.
- نشر مؤشرات قياس الأداء من المستويات الإدارية العليا وحتى المستويات التنفيذية السفلى.
- ضمان توافق الأداء الفردي لكل موظف مع الأداء الجماعي والمؤسسي للأقسام والقطاعات.

ورغم أهدافها المتواضعة إلا أن متوازنة تسجيل الأداء الرباعية أدت إلى ما يشبه الثورة في فهم أداء المؤسسات. وكانت هذه هي نهاية المرحلة الأولى من طريقة كابلان-نورتون.

المرحلة الثانية: من المؤشرات إلى الإستراتيجيات

عندما بدأنا ننفذ برامج التدريب ونعقد الندوات وورش العمل، وجدنا المديرين يطالبوننا بأن ننتقل من الفهم إلى الفعل. ففي إحدى الندوات قال لنا أحد المديرين: **"نحن لا نريد مجرد مؤشرات للقياس والفهم. بل نريد أدوات للفعل والأداء. فليس هدف الإدارة هو فهم ما يحدث في المؤسسات، بل التطبيق وتغيير المؤسسات إلى الأفضل." وكان هذا المنطق صحيحاً.**

وجدنا أنفسنا أمام مسئولية بحثية وإدارية جديدة، وهي أن ننتقل من مجرد وصف وفهم الأبعاد الأساسية الأربعة لأداء المؤسسة إلى إدارة هذه الأبعاد. وهكذا وجدنا مهمتنا ومسئوليتنا تزداد صعوبة. فقد انتقلنا من مرحلة توضيح مؤشرات الأداء إلى مرحلة وضع استراتيجية للأداء.

احترس من أمنياتك، فقد تتحقق بالفعل

يسري هذا المثل الأمريكي على كثير مما يحدث في مؤسسات الأعمال. فمثلا قد تتمنى إحدى المؤسسات تحقيق جودة أعلى، ثم تكتشف أن ذلك يؤدي إلى ارتفاع نفقات التشغيل. وقد تتمنى مؤسسة أخرى تقليص التكاليف، فيحدث ذلك على حساب جودة المخرجات. هذا يعني أن على المدير الإمساك بالخيوط الأربعة لأداء المؤسسة كما يمسك الفارس باللجام. فلا هو يشد أحدها بإفراط وعنف حتى ينقطع، ولا يترك أحدها بتفريط حتى يرتخي. على المدير أن يحافظ على قدر من التوازن والتوافق والتكامل بين الخيوط الأربعة. وهذه ليست مسئولية المدير وحده. فأحد أهداف كابلان-نورتون هو توصيل الرؤية الإستراتيجية المتوازنة من قمة الهرم الإداري إلى المستويات السفلى من المؤسسة.

سقوط المؤشر الوحيد

قبل أن تختار لمؤسستك مؤشراً وحيداً لتقيس أداءها بناء عليه، فإن طريقة كابلان-نورتون تجعلك تسأل نفسك:

- ما هو مجال هذا المؤشر: مالي؟ تشغيلي؟ تسويقي؟ تطويري وتدريبي؟
- كيف يؤثر هذا المؤشر إذا تحقق على المجالات الثلاثة الأخرى؟ هل يؤدي إلى إهمالها أم إلى تفعيلها؟
- هل يحقق هذا المعيار الحد الأدنى من النتائج للمؤسسة في المجالات الثلاثة الأخرى، أم يؤدي إلى التفريط في الحد الأدنى منها؟

فالمطلوب هو تحقيق أفضل أداء للمؤسسة في المجالات الأساسية الأربعة: المالية والتشغيلية والتسويقية والتدريبية، دون الاقتصار على مجال وحيد أو إهمال أي من هذه المجالات.

الانقلاب

انقلبت طريقة كابلان-نورتون رأساً على عقب في المرحلة الثانية. مما زادها قوة على عكس ما توقعنا. فقد كانت في المرحلة الأولى تقوم على اختيار مؤشرات متكاملة تعكس ما يحدث في المجالات الأربعة: المالية - التشغيل - التسويق - التدريب.

ومن خلال رصد هذه المؤشرات يتم التأكد من سير الاستراتيجية في طريقها الصحيح. لكننا وجدنا أنه بالإمكان أبدع مما كان.

فبدلاً من أن نبدأ باختيار مؤشرات القياس، بدأنا باختيار المتغيرات التي نريد تنفيذها في المجالات الأربعة الأساسية. ثم ننطلق إلى وضع مؤشرات افتراضية، نتأكد عند تحققها من أننا نسير على الطريق الصحيح. وبهذا ننتقل من القياس إلى الإدارة، ومن مراقبة المؤشرات إلى صياغة الإستراتيجية.

أصبحت طريقة كابلان-نورتون أداة لصياغة الإستراتيجية، أي لم تعد أداة لقياس الإستراتيجية، بل أصبحت أداة لرسم الإستراتيجية. ومن هنا انتقلنا إلى المرحلة الثالثة.

المرحلة الثالثة: خرائط الإستراتيجية

في هذه المرحلة تحولت طريقة كابلان-نورتون من التركيز على مراقبة المؤشرات وتحقيق الأهداف إلى التركيز على الأهداف نفسها. وهنا لاحظنا وجود نوع من الترابط بين المجالات والأهداف المؤسسية وبعضها. فما يحدث

في مجال التشغيل والعمليات يؤثر في المجالين المالي والمحاسبي. وما يحدث في مجال التدريب والتعليم يؤثر على ما يحدث في مجال التسويق وإدارة العملاء، والعكس صحيح أيضا.

اكتشفنا وجود علاقة (سبب ونتيجة) واضحة بين المؤشرات المختلفة من المجالات الأساسية الأربعة. فاتجاه مؤشرات رضا العملاء نحو الارتفاع يؤدي إلى اتجاه مؤشرات النتائج المالية والمحاسبية نحو الارتفاع أيضاً.

وفي هذه المرحلة اكتشفنا أيضاً أنه كما توجد للمؤسسات أربعة مجالات أساسية يجب قياس مؤشراتها، هناك أيضاً أربعة أطراف اعتبارية أساسية تؤثر على طريقة عمل ونتائج المؤسسات وهي :

- **الموردون**
- **الموظفون**
- **العملاء**
- **المالكون والمساهمون**

وهكذا تشكلت صورة متكاملة لمجالات العمل والنشاط داخل المؤسسات، وللأطراف الاعتبارية المؤثرة فيها، وكذلك للعلاقات السببية بين كل منها. فأطلقنا على هذه الصورة اسم :

(الخريطة الإستراتيجية Strategy Map). وأسميناها خريطة لأنها تحدد المواقع وطرق السير والروابط والجسور الموجودة بين النقاط والأطراف المختلفة عليها.

أنظر الرسم رقم (2)

ما هي الخريطة الإستراتيجية؟

الخريطة الإستراتيجية هي نموذج افتراضي متكامل للأنشطة الرباعية التي تقوم بها المؤسسات، وللأطراف الرباعية التي تؤثر في طريقة عملها.

لاحظنا أننا عندما نعلق نماذج للخرائط الإستراتيجية في ورش العمل و ندوات التدريب التي نعقدها، أن المشاركين يخرجون أقلامهم ويملؤون الخرائط الإستراتيجية بما يجدونه لديهم من أنشطة وعلاقات تفصيلية بين تلك الأنشطة. فاستنتجنا أن الخرائط الإستراتيجية تصلح للتطبيق بشكل تفصيلي على كل الحالات في كل المؤسسات، سواء في القطاع الخاص أو العام، أو في المؤسسات الهادفة أو غير الهادفة للربح. وذلك هو سر فاعليتها وأهميتها.

معادلة الأداء المؤسسي المتكامل

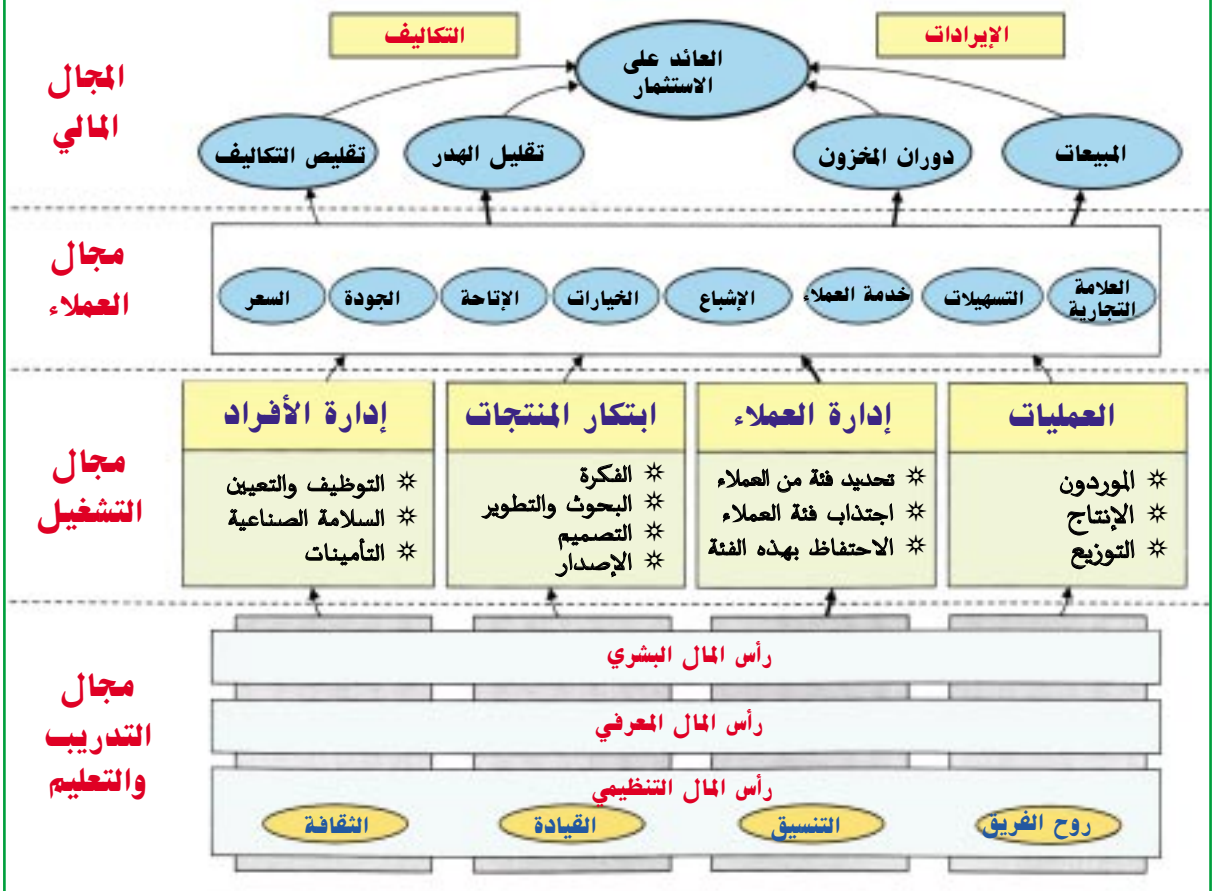
عبر دراستنا الطويلة والمستفيضة للأداء المؤسسي، وجدنا أن الأداء المتميز يستدعي ثلاثة بنود يمكن وضعها في معادلة واحدة كما يلي :

مؤشرات متكاملة للإستراتيجية + إدارة متكاملة للإستراتيجية = نتائج متكاملة

إذ تحكم هذه المعادلة القوانين التالية:

- لا يمكنك إدارة **(البند الثاني - التشغيل)** ما لا يمكنك قياسه **(البند الأول - المالي)**
- لا يمكنك تغيير **(البند الثالث - التسويق)** ما لا

2 الخريطة الإستراتيجية



يمكنك إدارته (**البند الثاني = التشغيل**)

- لا يمكن الاعتماد على مؤشر وحيد (**البند الأول = مالي**) للتوصل إلى نتائج متكاملة (**البند الثالث = التسويق ورضاء العملاء**)

ويمكنك ملاحظة أن سير المعادلة من البند الأول إلى الثاني إلى الثالث يمثل رحلة طريقة كابلان-نورتون عبر مراحلها الثلاث التي سبقت الإشارة إليها. إذ تمكننا خرائط الاستراتيجية من إعادة صياغة معادلة الأداء المؤسسي السابقة لتصبح كما يلي :

مؤشرات متكاملة + استراتيجيات مترابطة + أطراف متشاركة = نتائج متكاملة

حيث أن: المؤشرات المتكاملة هي: مؤشرات محاسبية - مؤشرات تسويقية - مؤشرات تشغيلية - مؤشرات تدريبية.

وحيث أن: الإستراتيجيات المتكاملة هي: إستراتيجيات إدارة المجالات : المالية - التشغيلية - التسويقية - التطويرية والتدريبية.

وحيث أن: الأطراف المتشاركة هي: الموردون - الموظفون - العملاء - والمساهمون.

إعادة تعريف الإستراتيجية

تساعدنا الخرائط الإستراتيجية على إعادة تعريف الإستراتيجية على أنها طريقة المؤسسة في صناعة القيمة موزعة على الأطراف الأربعة الأساسية : الموردين - الموظفين - العملاء - المساهمين ؛ عبر مجالاتها الأربعة الأساسية : المالية والتشغيلية والتسويقية والتطويرية (التدريبية). وقد فرحنا بعدما توصلنا إلى هذا التعريف المحدد والعملي بعد كل التخبط الذي عانى منه مصطلح "الإستراتيجية" في مجال الإدارة.

الأنماط الإستراتيجية

بعد أن حددنا العناصر والبنود المكونة للإستراتيجية، يمكننا أن ننطلق إلى دراسة الأنماط المختلفة من الإستراتيجيات كما توجد في الواقع الفعلي. فلا توجد مؤسستان تتبنيان نفس النمط من الإستراتيجية. بل تختلف المؤسسات بشكل عجيب في المزيج الذي تعتمده من العناصر والبنود المكونة للإستراتيجية، بحيث تختلف المؤسسات في إستراتيجياتها كما يختلف التوقيع والبصمة من شخص إلى آخر.

وبدراسة الحالات الأساسية والنموذجية في نجاح الإستراتيجية نلاحظ وجود اختلاف كبير في مزيج العناصر والبنود في كل حالة. فهناك حالة شركة (أي بي إم) وحالة شركة (جنرال إليكتريك) ؛ وحالة شركة (هوني ويل). وبين هذه الحالات اختلافات كبيرة، مما يجعل من المستحيل الوصول إلى نوع أو نمط عام في مجال

الإستراتيجية. لكننا لاحظنا - كما ذكرنا في أحد كتبنا السابقة - أن سبب فشل الإستراتيجيات في 70٪ من الحالات ليس فشل الإستراتيجية نفسها، بل فشل تنفيذها. فليست هناك استراتيجية فاشلة. لأن ما يفشل هو التطبيق والتنفيذ وليس الإستراتيجية. الإستراتيجية منطق. والمنطق لا يفشل. بل هو ينجح إذا كان كاملاً ومتكاملاً، ويفشل إن ظل ناقصاً وقاصراً.

عندما درسنا ما يقرب من 200 شركة عالمية في الفترة 1988-1998 وجدنا 10٪ فقط منها نجحت في الالتزام بإستراتيجيتها وتطبيقها، بينما فشلت البقية الباقية في التطبيق لا في الإستراتيجية. فلا أحد يضع إستراتيجية خاطئة. كل ما هنالك أنه يفشل في رصد كل المؤشرات أو تتبع كل مجال من المجالات الأساسية الأربعة أو يهمل تأثير أحد الأطراف الاعتبارية الأربعة.

تضارب وجهات النظر:

اسأل نفسك:

هل تتفق كل الأقسام والقطاعات لديك حول الأهداف الإستراتيجية لمؤسستك؟

الإجابة هي : بالطبع لا. فهناك الكثير من الاختلاف إن لم يكن التضارب، في كثير من الأقسام بخصوص الأهداف الإستراتيجية. وهذا هو المصدر الأساسي لفشل تطبيق الإستراتيجية.

عناصر الاستراتيجية الناجحة

تتلخص عناصر الاستراتيجية الناجحة في اتفاق الأطراف الأربعة المؤثرة في طريقة عمل المؤسسة على المبادئ التالية :

- **مؤشرات الأداء المالي:** التي تحدد معنى النجاح والفشل على مستوى التدفقات النقدية وتحركات السيولة والربح والخسارة. وهي تجيب عن سؤال : إذا نجحنا فكيف يستفيد المالكون وحاملو الأسهم؟
- **مؤشرات إدارة العملاء:** التي تحدد مستوى النجاح في التعامل مع الفئات المربحة من العملاء، والمزيج التسويقي المقدم لهم. وهي تجيب عن سؤال : إذا نجحنا فكيف يستفيد العملاء؟
- **مؤشرات الأداء التشغيلي:** التي تحدد النجاح في المخرجات والمنتجات النهائية التي تقدم للعملاء. وهي تجيب عن سؤال : ما هي العمليات التي يجب التركيز عليها لكي ننجح؟
- **مؤشرات التدريب والتعليم:** التي تحدد المناخ المؤسسي والثقافة الجماعية الدافعة والحافزة على العمل والتحسين والتطوير. وهي تجيب عن سؤال : ما هي الثقافة المؤسسية ومعدلات التدريب والتعليم المطلوبة لكي ننجح؟

فإذا ما وجدت اختلافا أو تشويشا في هذه المؤشرات أو ضعف للعلاقة السببية بينها، فتلك هي البوادر الأولى

بعض المؤشرات المستخدمة في قياس الأداء

م	البند		المؤشر
1	الأداء المالي		
		التكاليف	- التكلفة المتوسطة لكل وحدة منتجة (مقارنة بالمنافسين) - التكلفة الثابتة لإجمالي الوحدات المنتجة (مقارنة بالمنافسين) - التكلفة المتغيرة لإجمالي الوحدات المنتجة (مقارنة بالمنافسين) - تكلفة بيع الوحدات المباعة عبر كل قناة توزيع - نسبة الإهلاكات
		الإيرادات	- معدلات تغير التكلفة الثابتة لكل وحدة مباعة - معدلات دوران المخزون - قيمة المبيعات - العائد على الاستثمار ROI
2	إدارة العملاء		- الأسعار (مقارنة بالمنافسين) - الجودة (مقارنة بالمنافسين) - شكاوى العملاء - درجة رضاء العملاء - نسبة العملاء الجدد - نسبة العملاء عن طريق الإحالات من عملاء آخرين - ربحية فئات العملاء - نسبة مساهمة العملاء الكبار في إجمالي الإيرادات - نسبة مساهمة العملاء الصغار - نسبة العملاء الكبار إلى الصغار (مقارنة بالعام السابق) - إيجابية الصورة الذهنية للعلامة التجارية لدى العملاء - نوع العلاقة بين تكاليف حملات التسويق والإيرادات - نسبة استجابة العملاء للحملات التسويقية بالوسائل المختلفة - نسبة تحول العملاء المحتملين إلى عملاء فعليين - تكلفة الحصول على كل عميل إضافي - نصيب الشركة من محفظة العميل - نصيب الشركة من السوق - نسبة تكرر المبيعات لنفس العميل - معدلات بيع أكثر من سلعة لنفس العميل - معدلات اجتذاب العملاء من المنافسين - نسبة الإيرادات من العملاء الجدد إلى القدامى - طول فترة العلاقة والتعامل مع فئات العملاء
3	الأداء التشغيلي	إدارة الموردين	- نسبة تكلفة المشتروات بالنسبة لإجمالي المشتروات - نسبة التأخير في استلام المواد المشتراة (الوقت بين تسجيل أمر الشراء إلى الحصول على المواد المشتراة) - درجة جودة المشتروات - نسبة المرتجعات من المشتروات - تكلفة تخزين المدخلات - نسبة أعداد الموردين في الفترة الحالية مقارنة بالفترة السابقة

		التشغيل	- كفاءة دورة الوقت (الوقت المستغرق لإنجاز العمليات الثانوية) - كفاءة دورة العمليات (الوقت المستغرق لإنجاز العمليات الأساسية) - معدل الأخطاء في كل مليون وحدة - نسبة الهدر من إجمالي المدخلات - نسبة الطاقة المستخدمة من القدرة الإنتاجية إلى الطاقة الإجمالية
		التوزيع	- تكاليف تخزين المخرجات - تكاليف تسليم المخرجات للعملاء
		علاقات العملاء	- نسبة العملاء الذين يمكن الوصول إليهم عبر وسائل الاتصال الرخيصة (إنترنت) إلى الوسائل المكلفة (الزيارات المباشرة)
		ابتكار المنتجات	- تكلفة البحوث والتطوير - العائد على الاستثمار في البحوث والتطوير - العائد من المنتجات الجديدة بعد إصدارها 6 أشهر - عدد المشروعات الجديدة إلى عدد المشروعات المعتمدة - نسبة الإيرادات من المنتجات والمشروعات الجديدة - نسبة المشروعات الجديدة التي تعتمد على الإمكانيات القائمة - نسبة المشروعات الجديدة التي تستدعي إمكانيات جديدة - كفاءة دورة إصدار المنتجات الجديدة من الاقتراح إلى السوق - تكلفة وأعداد المشروعات والمنتجات الجديدة التي فشلت
4	التدريب والتعليم	رأس المال البشري	- الجدارات المحورية للموظفين الأكفاء (مقارنة بالمنافسين) - نسبة الموظفين القدامى إلى المستجدين - معدل دوران العمالة - معدل دوران العمالة المحورية (والعاملة لكل الوقت) - معدل دوران العمالة الثانوية المؤقتة - معدل ساعات التدريب لكل موظف - العائد على التدريب
		رأس المال المعرفي	- نسبة عدد المقترحات الجديدة المقدمة إلى المقترحات المعتمدة - كفاءة إدارة المعلومات - العائد على الاستثمار في التطوير التكنولوجي للفن الأنتاجي - نسبة الاستعانة بالكفاءات الخارجية لتطوير العمليات الداخلية
		رأس المال التنظيمي	- تقييم الثقافة المؤسسية - تقييم التحسينات والتطويرات التي تمت في مقارنة بالعام الماضي - تكلفة الصراعات الداخلية بين الموظفين - سيادة الإدراك والالتزام بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بين الموظفين - درجة توافق الأهداف الشخصية والفردية مع الأهداف المؤسسية - روح الفريق والتعاون - تقدير الفجوة القيادية بين الصف الأول والصفوف التالية

لفشل الإستراتيجية. يجب توضيح علاقة السبب والنتيجة بين هذه المؤشرات في المجالات الأربعة، ويجب اتفاق الأطراف الأربعة على تحقيقها بشكل صريح. وهذا هو ببساطة فحوى الخريطة الإستراتيجية. فلا بد من الاتفاق على المسارات على الخريطة أولاً قبل تحقيقها أو قبل السير فيها.

(أنظر الرسم رقم 3)

أهمية الخريطة الإستراتيجية

إذا كان بعض المديرين لا يبذلون جهوداً حقيقية لصياغة إستراتيجية جلية لمؤسساتهم، فإن هذا لا يعني أنه من الممكن إهمال الإستراتيجية. فالنجاح المتحقق دون إستراتيجية محددة يعتمد على المصادفة وغياب المنافسة. ولا يدوم. فالأداء المؤسسي دون استراتيجية يشبه خوض الحرب دون خطة دفاع أو هجوم. ومن الأسباب التي تدعو لإعداد خريطة إستراتيجية واضحة ما يلي :

- **صناعة القيمة في المؤسسة تتم بشكل غير مباشر:** فهناك خطوات كثيرة ومعقدة تقود المؤسسة إلى صناعة القيمة التي تقدمها لعملائها. وتتم هذه الخطوات في مجالات كثيرة. ولهذا لا يمكن فهمها دون دراسة مستفيضة وخبرة معقولة. فإذا تأملنا مثال تدريب الموظفين لتعزيز مهاراتهم في التعامل مع العملاء، فإن ذلك سيؤدي بطريقة مباشرة إلى زيادة النفقات، ولكنه سيؤدي بطريقة أقل مباشرة إلى زيادة رضاء العملاء، مما يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعملاء، فيقود بطريقة غير مباشرة إلى ضمان حد أدنى من الإيرادات للمؤسسة في الأجل الطويل.

- **تضارب السياسات التي توضع بمعزل عن الإستراتيجية:** إذا كانت المؤسسة تعمل في سوق يتميز بارتفاع جودة المخرجات، فإن تبنيها لسياسة الهندرة وتقليص النفقات قد يضرها، لأنه يؤثر على الجودة. وإذا كانت الشركة تعمل في سوق يتميز بانخفاض وحروب الأسعار فإن تبنيها لسياسة الجودة الشاملة وستة سيجما قد يضرها، لأنه يرفع تكاليف الإنتاج بينما تتنافس السوق على الأسعار. الأفضل أن تتبنى المؤسسة الأولى السياسة الثانية والمؤسسة الثانية السياسة الأولى. أي لا بد من التنسيق بين السياسات والخيارات الإدارية التي وبين إستراتيجية المؤسسة. ولا يمكن لهذا أن يتم دون وجود خريطة استراتيجية واضحة بين المجالات الأربعة الأساسية.

- **تكمن قيمة المؤسسة في قدرتها على صناعة القيمة:** فالقيمة الحقيقية لا تكمن في القيمة السوقية لأسهمها أو أوراقها المالية، ولا في القيمة النقدية للأصول التي تمتلكها. بل في قدرتها على توليد قيمة من المخرجات التي تقدمها للعملاء. ومن غير الممكن أن تزداد قدرة المؤسسة على توليد قيمة لعملائها دون تطوير استراتيجيتها ووضع خريطة استراتيجية محددة المسارات.

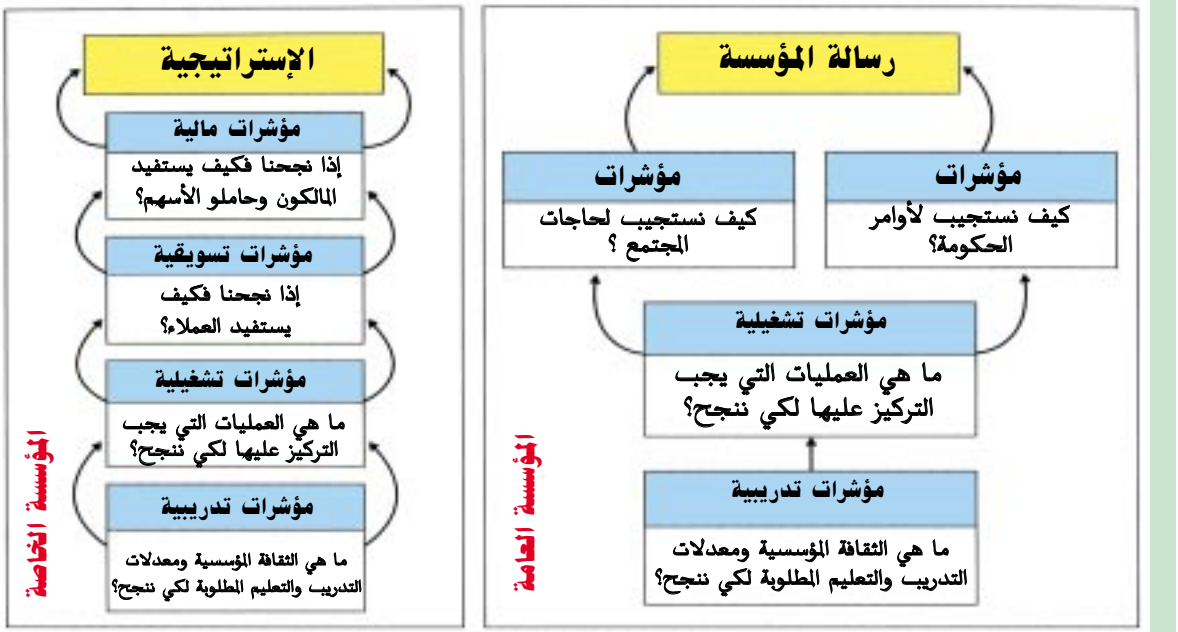
دورة المدخلات - المخرجات:

ترتبط المجالات الأربعة الأساسية بعلاقة سببية واضحة تحدد دور كل منها في المدخلات والمخرجات. وفي الخريطة الإستراتيجية تتحدد أنشطة المدخلات inputs في : إدارة التشغيل وإدارة التدريب والتعليم ؛ بينما تتحدد أنشطة المخرجات outputs في : الإدارة المالية وإدارة العملاء.

فإذا أرادت المؤسسة تحقيق مؤشرات إيجابية في مجال المخرجات فعليها أن تصب استثماراتها في مجال المدخلات. فالعلاقة السببية بين المدخلات والمخرجات تسير من الأولى إلى الثانية.

فإذا أرادت المؤسسة تحقيق مؤشرات إيجابية :

3 عناصر ومؤشرات الإستراتيجية الرباعية في المؤسسات العامة والخاصة


رسالة المؤسسة
مؤشرات
كيف نستجيب لأوامر الحكومة؟
مؤشرات
كيف نستجيب لحاجات المجتمع ؟
مؤشرات تشغيلية
ما هي العمليات التي يجب التركيز عليها لكي ننجح؟
مؤشرات تدريبية
ما هي الثقافة المؤسسية ومعدلات التدريب والتعليم المطلوبة لكي ننجح؟
المؤسسة العامة
الإستراتيجية
مؤشرات مالية
إذا نجحنا فكيف يستفيد المالكون وحاملو الأسهم؟
مؤشرات تسويقية
إذا نجحنا فكيف يستفيد العملاء؟
مؤشرات تشغيلية
ما هي العمليات التي يجب التركيز عليها لكي ننجح؟
مؤشرات تدريبية
ما هي الثقافة المؤسسية ومعدلات التدريب والتعليم المطلوبة لكي ننجح؟
المؤسسة الخاصة

1- في الإدارة المالية: زيادة العائد على الاستثمار - الأرباح - الإيرادات - تقليص النفقات.

2- في إدارة العملاء: اكتساب عملاء جدد + ارتفاع درجة رضاء العملاء الحاليين + ارتفاع نسبة الاحتفاظ بالعملاء + زيادة ولاء العملاء + صورة إيجابية للعلامة التجارية.

فإن هذه المؤشرات تعتبر توابع ونتائج لمؤشرات أخرى، هي :

3- في إدارة التشغيل:

(أ) إدارة العمليات: وتشمل إدارة الموردين والمواد الخام - وعمليات الإنتاج - وعمليات التوزيع.

(ب) إدارة علاقات العملاء: وتشمل اختيار فئة محددة من العملاء - ثم اجتذاب هذه الفئة - ثم الاحتفاظ بها - ثم تنمية أعدادها والتوسع فيها.

(ج) ابتكار المنتجات الجديدة: وفيها يتم تحديد المنتجات التي يمكن إصدارها وبلورة الأفكار التي تصنعها، وحساب فرص نجاحها - ثم إجراء عمليات البحوث والتطوير - ثم التصميم والتحسين - ثم إصدار المنتجات

(د) في إدارة الأفراد: وتشمل إدارة عمليات التوظيف والتعيين والسلامة الصناعية والصحة والتأمينات.

4- في مجال إدارة التدريب والتعليم: وتشمل أربعة عناصر غير عينية هي : الثقافة المؤسسية - القيادة - التكامل والتنسيق بين الأنشطة - روح الفريق. ويمكن وضع مؤشرات لقياس التطور المتحقق في كل من هذه العناصر.

هذه العناصر الأربعة تنتج للمؤسسات ثلاثة أنواع من رأس المال :

* رأس المال البشري.
* رأس المال المعرفي أو المعلومات.
* رأس المال التنظيمي.

وتسير دورة المدخلات - المخرجات من أسفل إلى أعلى

كما بالرسم رقم (4)

تتبلور رسالة المؤسسة لتصبح رؤية. تتحول الرؤية إلى أهداف فتصبح استراتيجية.

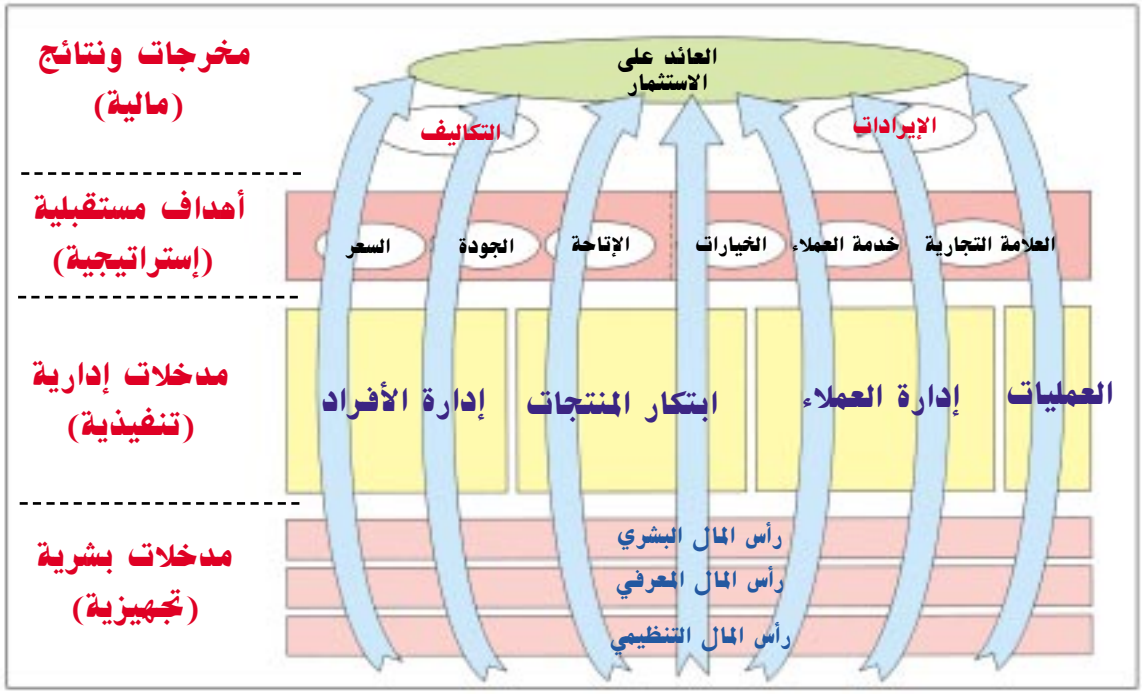
فهي تبدأ من :

* أبعد المجالات وأكثرها اعتماداً على المؤشرات غير العينية، وهو مجال التدريب والتعليم.
* ثم تصعد نحو المجال التالي الذي تؤثر فيه بشكل مباشر، وهو إدارة عمليات التشغيل.
* والمجال الأخير يؤثر بدوره على المجال التالي وهو العملاء.، والذي يتأثر بشكل غير مباشر بما يحدث في المجالات التي تسبقه في خريطة الإستراتيجية.
* وفي النهاية يظهر تأثير ما حدث في مجال العملاء بشكل غير مباشر في المجال الأخير وهو النتائج المالية.
* وهكذا تسير دورة المدخلات المخرجات عبر مسارات الخريطة الإستراتيجية المتتالية من الأصول والأنشطة غير العينية لتكوين أصول وأنشطة عينية.

صياغة الخريطة الإستراتيجية

لوصف طريقة صياغة الخريطة الإستراتيجية علينا أن نبدأ من البداية. والبداية هي رسالة المؤسسة التي تعكس فكرة تكوينها من الأساس. ثم تتبلور وتتضح في الواقع العملي لتصبح غاية يسعى المشروع لتحقيقها. ثم يتم تقسيم هذه الغاية إلى أهداف مرحلية متدرجة نطلق عليها الإستراتيجية، التي تقودنا في نهاية الأمر إلى

4 دورة المدخلات - المخرجات



الخريطة الإستراتيجية كما يلي :

الرسالة والرؤية والإستراتيجية

يخلط كثير من المديرين بين رسالة المؤسسة mission والرؤية vision والاستراتيجيـــة strategy لكننا نميز بينها بتوضيح أن كلا من رسالة المؤسسة ورؤيتها هما خطوتان في طريق تكوين الإستراتيجية. فالرسالة تسبق الرؤية ولكن تجمعهما الإستراتيجية.

الرسالة: هي فكرة وجود المؤسسة. وهي مفهوم استاتيكي ثابت ومتحقق.

الرؤية: هي الغاية المستقبلية للمؤسسة في الأجل الطويل. وهي مفهوم ديناميكي متحرك ولم يتحقق بعد.

الإستراتيجية: هي طريقة الوصول إلى الغاية المستقبلية للمؤسسة عن طريق أهداف مرحلية في الأجل المتوسط والقصير. وهي مفهوم تفصيلي في طريقه للتحقق.

ويمكن تمثيل ذلك **في الرسم رقم (5)**

رسالة (فكرة)
رؤية (غاية)
إستراتيجية (أهداف مرحلية)
خريطة إستراتيجية (علاقات سببية)
مخرجات استراتيجية: (نتائج) ذات تأثير محدد على:

- الموظفين
- العمليات
- العملاء
- المالكين وأصحاب الأسهم

المجالات المؤسسية الأربعة:

1- المجال المالي

يتحدد في هذا المجال أداء المؤسسة بناء على الفرق بين النفقات والإيرادات. فهو إما خسارة أو مكسب أو تعادل، في الأجل الطويل. ويمكن لأي مؤسسة تحقيق مكسب إيجابي بطريقتين : إما زيادة الإيرادات ببيع كميات أكبر من المنتجات والخدمات، وإما تقليص النفقات بزيادة إنتاجية ودور العناصر الأخرى المساندة لعنصر رأس المال.

2- مجال العملاء

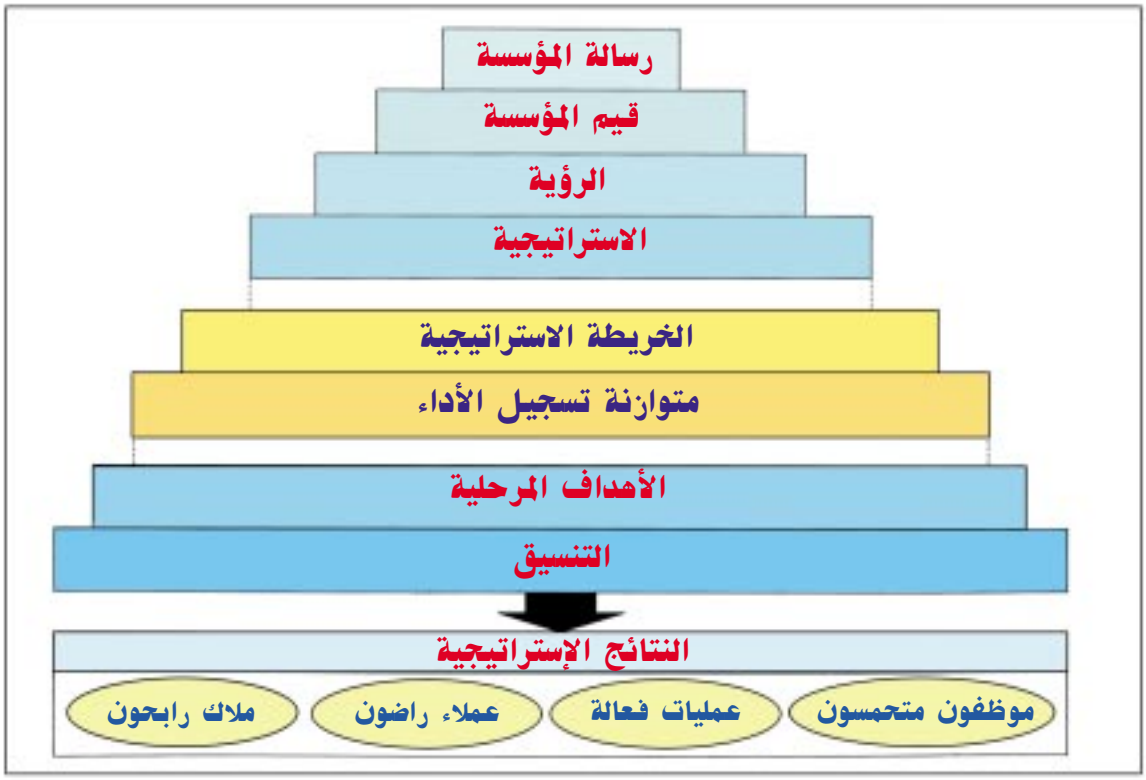
يقول "مايكل بورتر" : "تتلخص الاستراتيجية في طريقة محددة تقدم بها المؤسسة قيمة مقترحة value proposition لعملائها، بحيث يكون لها قدر من الاستمرارية. وهو يرى أن هناك طريقتين فقط لتقديم قيمة مقترحة دائمة للعملاء، وهما : إما تقديم نفس الجودة بسعر أقل من المنافسين. أو تمييز المنتجات عن المنافسين، حتى لو كانت بنفس الجودة ونفس الأسعار أو أعلى جودة وأسعارا.

وعلى هذا تنقسم إدارة العملاء في الخريطة الإستراتيجية إلى ثلاث دوائر فرعية، هي :

أ- السمات التسويقية للمنتجات (سعر وجودة وإتاحة).
ب- العلاقة بالعملاء (خبرة العميل مع المؤسسة أثناء الحصول على منتجاتها).
ت- العلامة التجارية والوضع الذهني لها. (حملات دعاية وتسويق).

وتكون مؤشرات القياس اللازمة لفهم سير العمل بهذا

5 الانتقال من الرسالة إلى الرؤية إلى الاستراتيجية



المجال كما يلي :
- ربحية العملاء.
- النصيب من السوق.
- النصيب من محفظة العميل (ما هي نسبة الدخل التي ينفقها العميل على منتجاتك مقارنة بالمنافسين؟)
- معدلات تسرب العملاء.
- مستويات رضا العملاء.

3- مجال التشغيل

يصف هذا المجال الطريقة التي ستتحقق بها الاستراتيجية بشكل مباشر وتنعكس على المخرجات العينية للمؤسسة. ويتكون من : إدارة عمليات - إدارة علاقات العملاء - ابتكار المنتجات الجديد - إدارة سياسات الأفراد والموارد البشرية. وينقسم كل من هذه البنود إلى بنود فرعية تبعاً لحالة المؤسسة.

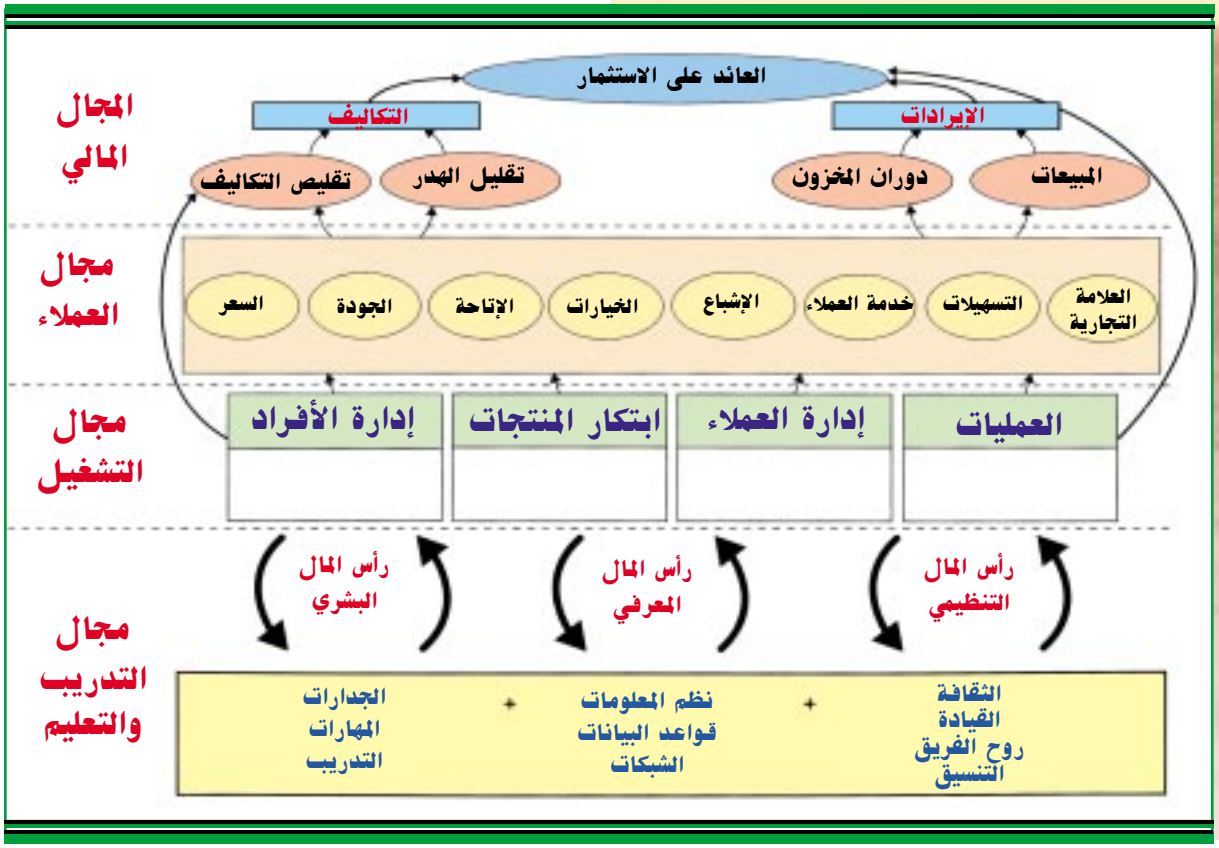
4- مجال التدريب والتعليم

هذا المجال يساعد المؤسسة على استمرار العطاء وترك بصمة في المجتمع الذي تعمل فيه. وهو يختص بالبنود الأربعة التالية : الثقافة المؤسسية - القيادة - الموازنة والتنسيق بين الأنشطة - وروح الفريق. وتنتج ثلاثة موارد أو ثلاثة أنواع من رأس المال كما سبقت الإشارة، ونشرحها فيما يلي :

* **رأس المال البشري:** أي مهارات ومواهب الموظفين المطلوبة لدعم الإستراتيجية محل التطبيق.
* **رأس المال المعرفي:** إتاحة المعلومات وشبكات الخبرة لدعم الإستراتيجية محل التطبيق.
* **رأس المال التنظيمي:** حشد قدرات المنظمة وجهودها ومواردها والتنسيق بينها للوصول إلى الهدف الاستراتيجي المحدد.

المبادئ الأساسية لرسم الخريطة الاستراتيجية

- **الخريطة الاستراتيجية هي تنسيق وتكامل بين الأهداف المختلفة والمتضاربة:** فغالباً ما يؤدي الاستثمار في الأصول غير العينية من قبل رأس المال البشري - عن طريق التدريب - إلى زيادة التكاليف في الأجل القصير. ولكنه يؤدي إلى إيرادات في الأجل الطويل. وكثيراً ما تتعارض اعتبارات الاستثمار والتكاليف في الأجل الطويل معها في الأجل القصير. وهنا توفر الخريطة الإستراتيجية الإطار المتفق عليه لوضع الحد الأدنى من أهداف الأجل القصير ومن أهداف الأجل الطويل، وتوضيح طرق التوفيق بين كل منهما.
- **الخريطة الإستراتيجية تحدد مزيج القيمة المقترح للعملاء:** طبقاً لما يقوله (مايكل بورتر) فإن أحد الأهداف الأساسية للاستراتيجية هو تقديم قيمة مقترحة value proposition للعملاء تختلف عما يقدمه المنافسون. وهذا يقتضي تحديد العناصر التالية بدقة : ما هي الفئات المستهدفة من العملاء؟ ما هو مزيج القيمة المقترح الذي يروق لهم؟
- **تتكامل عناصر الخريطة الاستراتيجية في مواعيد متناغمة ومتتابعة:** حيث يعمل كل مجال في إطار زمني محدد يسمح بقدر من التنبؤ بمؤشراته والمؤشرات المتأثرة به. فما يحدث في مجال إدارة التشغيل يفرز نتائج في الأجل القصير من خلال تقليص التكاليف أو ارتفاع الجودة. لكن تأثير ذلك (أو أي تعديل آخر) عندما ينتقل إلى مجال إدارة العملاء يستغرق وقتاً أطول (بين 6 إلى 12 شهرا تقريباً). هذا هو ما يستغرقه أي تعديل في مجال إدارة العملاء طبقاً لحساباتنا. كذلك



تستغرق التعديلات في مجال التدريب والتعليم فترات أطول للتأثير على إدارة العملاء. ولكنها تستغرق فترة أقصر للتأثير على إدارة التشغيل. هذا هو ما نقصده عندما نتحدث عن تكامل وتتابع الأنشطة والتوقيتات والعلاقة السببية بينها. فمن أساسيات الخريطة الإستراتيجية أن تتضح أبعاد العلاقة السببية بين المؤثرات والمتأثرات والمتغيرات والتعديلات التي تحدث في المجالات الأربعة الأساسية.

- **في الخريطة الإستراتيجية تجد الأصول غير العينية مكانها:** ففي مجال التدريب والتعليم توجد ثلاثة أصول غير عينية أشرنا إليها وأسميناها: رأس المال البشري والمعرفي والتنظيمي، ولكن لا توجد لهذا الأصول قيمة بمعزل عن بقية البنود في الخريطة الإستراتيجية. كذلك من الخطأ إهمال تأثيرها على الأصول العينية الأخرى التي يأتي ترتيبها بعدها في مسار الخريطة الإستراتيجية.

المؤلفان والكتاب

روبرت كابلان

أستاذ تطوير القيادة بكلية - إدارة الأعمال بجامعة هارفارد ورئيس مجلس إدارة تعاونيات لوحة النتائج المتوازنة

ديفيد نورتون

مؤسس مشارك ورئيس تعاونيات لوحة النتائج المتوازنة.

وقد ألفا معاً كتاب « لوحة النتائج المتوازنة» عام 1996 و«المؤسسة المرتكزة على الاستراتيجية» عام 2000 وقد نشرتها دار نشر جامعة هارفرد

Author:	Robert S. Kaplan, David P. Norton
Title:	Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes
Publisher:	Harvard Business School Press 2004
ISBN:	1591391342
Pages:	450

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع
تليفون: 2633897 2 20
تليفون: 4036657 2 20
تليفون: 4025324 2 20
فاكس: 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية: 4254353 03

الأردن- شعاع ت: 5515635 ف 5534291 - عمان
الإمارات - شركة إدارة.كوم ت: 2977111 ف: 2977110- دبي
سوريا - شعاع الشام ت: 2129582 ف: 2116929
السعودية - شركة مصادر الرياض ت: 2919477 ف: 4749929
السعودية - شركة مصادر جدة ت: 6504053 - 6521147
ليبيا - دار الفضل ت: 2239671 / 2230046 61 218+
اليمن - سكاي نت ت: 206949 صنعاء

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه.

تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:
المختار الإداري
وتضم مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية باللغة العربية. لأحدث ماتنشره مجلات العالم الإدارية.